БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№ 26 (670) 2022

WWW.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

Билл возвращает все туда и тем, где взял!

СТР. 12

Главная тема: СОБЕСЕДОВАНИЕ

Партнёры УП

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Новость о решении Билла Гейтса, конечно,

приятно удивила...

Ведь, как говорил давно Л. Троцкий:

«Конечная цель — ничто. Движение — все».

Александр Гончаров

Номер готовили:

Алена Верещагина

Алия Верисова

Полина Гальченко

Александр Гончаров

Надежда Гончарова

Оксана Дегнер

Александр Жильцов

Дмитрий Жирнов

Игорь Жуковский

Павел Кочетков

Кристина Кузнецова

Вероника Курилова

Наталия Риль

Ольга Сагун

Анна Соснина

Анна Чернова

Андрей Чепайкин

Елена Чечикова

Александр Чечиков

Алена Юрова

АНТИКРИЗИС

АНТИКРИЗИС

СОБЕСЕДОВАНИЕ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

ПОИСК ТАЛАНТОВ

ПОИСК ТАЛАНТОВ

ЛИДЕРСТВО

Когда есть лидер – это хорошо для всех

Светлана Симоненко
«Detech»

Что для Вас феномен и феномен лидерства, в частности? Почему Вы согласились на данную тему?

Тема, действительно, популярная. В последнее время слово «лидерство» стало замылено настолько, что его стало неприлично произносить в интеллигентном обществе.

Феноменом в психологии называют, абсолютно, любое явление.

Скорее, здесь можно говорить о том, как этот феномен преобразуется, и что он собой представляет в реалиях нового времени с учетом событий, происходящих в нашей стране и мире, и как вообще они влияют на этот феномен.

Исследования по лидерству проводятся уже примерно лет сто, и все точки зрения очень разные. Одна теория сменяет другую и, как правило, перечеркивает предыдущую. А если мы пристальнее изучим эти исследования, то увидим, что это, в основном, некие спекуляции, теоретически основанные иногда на относительно небольшом количестве каких-либо доверительных выборок и наблюдениях отдельных исследователей. Исследования, которые проводим мы, опираются

ЛИДЕРСТВО

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

ЧИТАЙТЕ ОТРЫВОК СТР. 45

Лиз Уайзман

ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

Как стать незаменимым и достигать целей вместе с компанией

Impact Players: How to Take the Lead, Play Bigger, and Multiply Your Impact
Liz Wiseman

МИФ

По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№26 (670)

Издается с 1996 г. 2021 г.

Содержание

5 АНТИКРИЗИС
Сотрудники должны помогать бизнесу пережить кризис, а не наоборот
Ангелина Шам

12 СОБЕСЕДОВАНИЕ
Собеседование – это обязательно командная работа
Ольга Ленская, Уральская транспортная компания

31 ПОИСК ТАЛАНТОВ
Специалист ищет поле, на котором вырастет его талант
Ольга Сайгашова, BUSINESS PEOPLE

35 ЛИДЕРСТВО
Когда есть лидер – это хорошо для всех
Светлана Симоненко, «Detech»

45 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Лиз Уайзман «Ценные сотрудники. Как стать незаменимым и достигать целей вместе с компанией»

53 КОММЕНТАРИИ
Александр Базыкин, «ГРАД»
Оксана Васильева
Анастасия Смирнова, Объединенная Консалтинговая Группа
Муса Абдурахманов, «Щеглов и Партнеры»

60 ТРИБУНА ДИРЕКТОРА
Стратегия – это будущее компании
Наталья Краснобаева, Hopper IT

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 30.08.2022 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер» г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД Управление персоналом

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Ангелина Шам

Сотрудники должны помогать бизнесу пережить кризис, а не наоборот

АНТИКРИЗИС

Работать больше, лучше и по-новому – таковы правила существования в нашей нынешней реальности. Как бизнесу пережить период адаптации, а персоналу обрести новые компетенции? Нужно ли помогать сотрудникам и в какой момент придется менять стратегию поведения? Об этом и не только мы поговорили с кандидатом психологических наук, членом Ассоциации спикеров СНГ и Global Speakers Federation Ангелиной Шам.

Сейчас в стране новые экономические условия, они заставляют менять подход к бизнесу, перестраивать команду. Как помочь работникам справиться?

В этом вопросе поменялись причина и следствие, цели и средства. Это сотрудники должны помогать бизнесу пережить кризис, а не наоборот. Это они работают в компании ради успеха бизнеса, а не бизнес развивает сотрудников, чтобы им было легко и весело. Это от них бизнес ждет помощи в трудных ситуациях. Именно те, кто приходит на работу, должны спрашивать у психолога, как им помочь бизнесу, чтобы он выжил, опередил конкурентов и все были довольны.

Новые условия требуют работать больше, быстрее и по-новому, то есть делать что-то не совсем непривычное или совсем непривычное. Возникает вопрос: готовы ли люди на это? Ответ: часто не готовы. Сотрудники любят делать привычные и понятные вещи в комфортном темпе и с привычной глубиной погружения.

Я в последнее время сталкиваюсь с тем, что руководители пытаются всем помочь и всех спасти. В результате тратится много сил на помощь человеку, который не хочет, чтобы его спасали, не способен к адаптации. Понять, нужно ли помогать, можно очень быстро: даете поручение с новыми вводными данными и наблюдаете, как оно будет выполнено.

Люди пришли на работу, а не в детский сад, где им должны обеспечить весь быт и еще веселить целый день.

Если сотрудник тянет с выполнением, оправдывается, ссылаясь на то, что вопрос нерешаемый, а ситуация неисправимая, то принимаем управленческое решение.

В случае же когда человек старается, тратит дополнительное время, прилагает усилия, это показывает, что он неравнодушен.

Какие наиболее эффективные инструменты для работы в кризисных условиях?

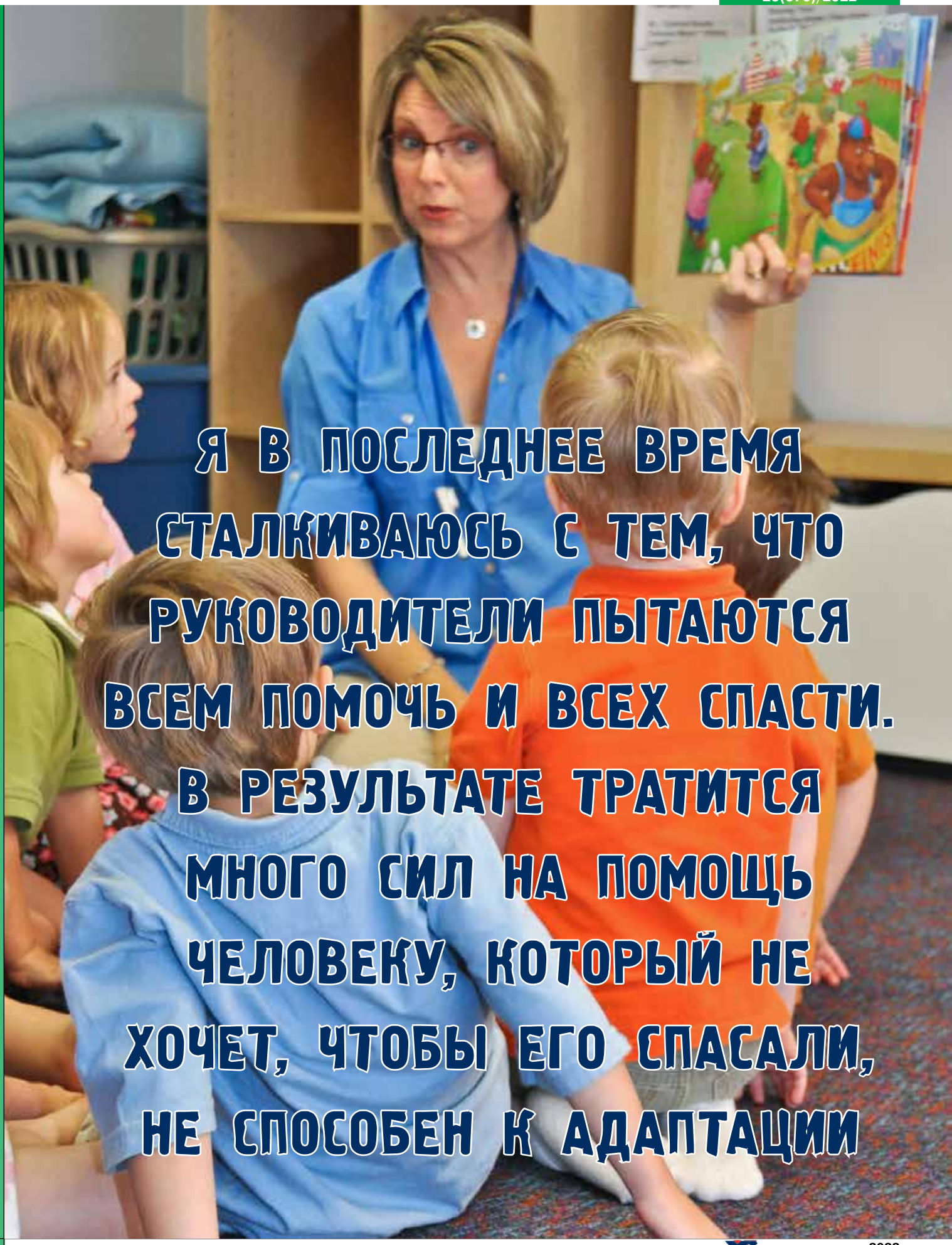
— Самый эффективный инструмент для помощи – это личные и групповые совещания. Они нужны, чтобы ответить на любые вопросы, поставить задачу, проконтролировать людей, поделиться какой-то информацией и идеями.

У меня прямо сейчас в работе был случай с двумя топ-менеджерами. После начала событий в феврале ко мне обратился владелец бизнеса, который должен был настроить своих сотрудников на новую волну. Он поговорил с обоими управляющими, и через некоторое время стало ясно, что один откликается и старается поменять стиль поведения, а другой сам понял, что не хочет ничего делать, и отказался работать дальше. Как только руководитель начал активно участвовать в жизни сотрудников, проводить встречи и обсуждать состояние дел, быстро выяснилось, кто есть кто. Ранее владелец предприятия просто давал задание и исчезал на три месяца. Менеджмент по своей природе – это и есть помощь сотрудникам, регулярная и оперативная. Не только в кризисном режиме.

Весь процесс управления — это целый набор инструментов для такой помощи людям в компании: проведение совещаний и личных встреч, правильная постановка задач, делегирование полномочий, обучение. Сюда же относится эмоциональное лидерство, когда мы стараемся вдохновить окружающих, заразить их идеями.

Однако самая важная вещь – это контроль. Очень важно проверять сотрудников и выяснять, почему они не могут выполнить задачу, возможно, им нужна помощь, дополнительные знания или же они не хотят работать в новом ритме.

Помощь сотрудникам в новых реалиях, по сути, ничем не отличается от той, которую оказывали вчера или год назад. Сейчас другие кейсы, но они всегда были разными. Всегда были причины считать ситуацию кризисной: то меняются ставки Центробанка и скачут курсы валют, то первая волна санкций, то ковид, то нынешние особенности.



Я В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ СТАЛКИВАЮСЬ С ТЕМ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛИ ПЫТАЮТСЯ ВСЕМ ПОМОЧЬ И ВСЕХ СПАСТИ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ТРАТИТСЯ МНОГО СИЛ НА ПОМОЩЬ ЧЕЛОВЕКУ, КОТОРЫЙ НЕ ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ЕГО СПАСАЛИ, НЕ СПОСОБЕН К АДАПТАЦИИ

В какой отрасли, на Ваш взгляд, особенно нужен бизнес-психолог?

— В бизнес-психологе могут нуждаться предприятия любых отраслей, где есть живая коммуникация между людьми, и она дорого стоит для бизнеса. Решение о работе с бизнес-психологом имеет смысл принимать, когда коллективу нужна поддержка. Когда потеряны смыслы, когда люди конфликтуют на разных уровнях: на уровне задач, личных стилей, интересов или, самое глубокое, на уровне ценностей. Потому что

ОДНАКО САМАЯ ВАЖНАЯ ВЕЩЬ – ЭТО КОНТРОЛЬ. ОЧЕНЬ ВАЖНО ПРОВЕРЯТЬ СОТРУДНИКОВ И ВЫЯСНЯТЬ, ПОЧЕМУ ОНИ НЕ МОГУТ ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАЧУ, ВОЗМОЖНО, ИМ НУЖНА ПОМОЩЬ, ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ ИЛИ ЖЕ ОНИ НЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ В НОВОМ РИТМЕ

если сотрудники не объединены общими ценностями, у них разные представления о смыслах, которые создает и транслирует бизнес, ими будет трудно управлять в долгосрочной перспективе.

Однако тем компаниям, которые сейчас переживают трудности из-за сложившейся экономической обстановки, конечно, не до психологов. Они работают в режиме антикризисного управления, а подобная стилистика поведения жесткая и не подразумевает внимания к человеческому фактору. Ситуация напоминает работу хирурга, который просто спасает пациента, ему не до разговоров по душам.

В сложной ситуации люди чаще начали обращаться к психологам по личным вопросам, а как дело обстоит с бизнес-специалистами?

— Сейчас уходят с рынка многие компании, которые обращались к бизнес-психологам и коучам. И это потери для нашего рынка. Но просыпаются новые компании, которые оказались способны превратить кризис в возможности и сделали шаг в своем развитии. Им теперь

необходимо работать с людьми, чтобы формировать такое отношение сотрудников к компании, которое будет укреплять позиции бренда и создаст платформу для новых шагов вперед.

Также появляются новые задачи. На данный момент руководители компаний сталкиваются с тем, что сотрудники переходят в статус самозанятых из-за облегченного налогообложения для такой категории работников. В результате бизнес теряет рычаги управления людьми. Законопослушная компания настолько перегружена разными государственными сборами, что совершенно не может конкурировать с ИП и самозанятыми.

Есть ли какой-то универсальный совет, который пригодится сейчас всем?

— Думаю, что в первую очередь нам надо обращать внимание на физическое здоровье. Часто конфликты и недопонимание на работе происходят потому, что мы мало спим, плохо питаемся и забываем о спорте. Недавно у меня была сессия с двумя руководителями – мужчиной и женщиной. Последняя постоянно срывается, начинает рыдать, объясняя это сложностью задач. На деле же оказывается, что она спит по 4 часа, ест на ходу что придется и уже полгода не была в спортзале. В результате из-за нехватки внутренних ресурсов она часто воспринимает ситуацию слишком обостренно. Увеличивает это продуктивность совещаний? Конечно, нет! Все от этого страдают.

Поэтому первый наш рабочий инструмент — это мы сами. Никакие компетенции не сработают, если мы не выспались и давно не вдохновлялись любимыми делами. Каждый из нас требует постоянного внимания и заботы.

***Ангелина Шам,**
кандидат психологических наук,
член Ассоциации спикеров СНГ
и Global Speakers Federation

С экспертом беседовал
гл.редактор УП
А. Гончаров

Организация, сопровождение и согласование: А. Соснина
uprpers2022@mail.ru

Эксклюзивно для Управление персоналом

Ангелина Шам

КАЖДЫЙ ИЗ НАС ТРЕБУЕТ ПОСТОЯННОГО ВНИМАНИЯ И ЗАБОТЫ

Ольга Ленская

Уральская транспортная компания

Собеседование – это обязательно командная работа

Собеседования каждый раз не похожи друг на друга и требуют особого подхода практически к каждому кандидату.

Цель собеседования помимо самой оценки кандидата?

Набирая сотрудников и проводя встречи и собеседования, мы не только пытаемся оценить, подходит ли нам человек, но и смотрим, чуть-чуть забегая вперёд: а что он сможет дать нам, кем он сможет стать дальше, как сложить его карьерный путь, то есть рисуется своеобразная проекция на будущее.

Мы ещё и смотрим, насколько это будет интересно для самого кандидата, кем он сможет стать с нашей помощью. Это очень важно прямо на входе.

Насколько часто на собеседовании и вообще при входе в компанию с кандидатом устанавливаются партнерские отношения?

— Если смотреть чисто с точки зрения бизнеса, то собеседование можно назвать переговорами к партнерству. Партнерство — это скорее уже найм, где есть чёткие правила игры, чёткие ожидания друг от друга и конечный результат, зачем мы встретились и зачем мы взаимодействуем.

Собеседование — это скорее переговоры, предшествующие партнерству, потому что именно на собеседовании мы можем понять, какую выгоду получит каждая из сторон.

В то же время если мы растянем собеседование, проведём его некорректно, неправильно, у нас есть риск, который скажется на бизнесе — риск потери ресурсов. Это и временные ресурсы, которые можно оцифровать, посчитав человеко-часы, это и денежные ресурсы, которые мы тратим на организацию собеседования, это репутационные риски, потому что то, как пройдёт наше собеседование, повлияет в дальнейшем на бренд работодателя.

Как организовать собеседование, чтобы минимизировать эти риски?

— Собеседования проводят люди, и каждое собеседование не похоже на другое именно потому, что в конкретном месте в конкретный момент времени встречаются много разных лю-

дей со своими эмоциями, амбициями. Могут быть даже одна и та же позиция, одни и те же рекрутёры, одни и те же нанимающие руководители, но разные кандидаты, разные настроения, разные состояния, разные условия.

Даже если сравнить собеседования, которые были до начала спецоперации, и собеседования, которые есть сейчас, они уже отличаются – люди ищут стабильности в наше нестабильное время. И это напрямую влияет на людей, на их ожидания от работодателей: если раньше люди больше хотели интереса, то сейчас больше хотят стабильности.

ИСКУСНОСТЬ РЕКРУТЕРА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ НАЙТИ ПОДХОД К КАЖДОМУ КАНДИДАТУ, РАСКРЫТЬ ЕГО

Методов проведения собеседования существует масса, и искусность рекрутера в первую очередь заключается в том, чтобы найти подход к каждому кандидату, раскрыть его, показать нанимающему руководителю все сильные и слабые стороны и возможности, которые он приобретет с данным кандидатом. В то же время необходимо выстроить такую коммуникацию с соискателем, чтобы он, закрыв дверь нашего офиса, имел чётко два понимания: первое – хочет или не хочет он работать в данный момент в данной компании в данной должности, и второе – какой осадок, послевкусие останется у него после собеседования.

В моей практике есть много кейсов, когда на конкретную вакансию люди не подходили.

Мы писали стандартное письмо, что при наличии вакансии обязательно с ними свяжемся, и да, мы это делали. Либо были случаи, когда кандидат сам писал, что претендовал на определенную позицию, у нас с ним не сложилось, но он просит рассмотреть его ещё в конкурсе на другую вакансию. И да, были такие моменты, когда люди к нам приходили. Потому что в работе моего подразделения, в моей компании, очень четко выстроено понимание, что такое собеседование.

Если мы приглашаем, то мы сразу направляем приглашение, если мы разговариваем, то делаем это вежливо и корректно, если человек пришёл на собеседование, мы обязательно дадим ему обратную связь. Это какой-то мой личный репутационный момент, мне это очень важно, и это же я транслирую моим сотрудникам.

В каком случае Вы можете пригласить на другую вакансию человека, который вам не подошел ранее?

— Бывает такое, что профиль вакансии формируется как из профессиональных, так и из личностных характеристик, и бывают какие-то смежные должности либо похожие профили, когда человеку чего-то не хватило. Зачастую такая ситуация бывает на каких-то широкомасштабных направлениях, например, в бухгалтерии – специализация у человека «бухгалтер», но до этого работал на другом участке, и вроде готов попробовать, но ему не хватает амбиций, он побаивается.

Мы готовы взять паузу и подумать, будем ли мы брать его сейчас, делаем ли мы ему предложение. Потом может через какое-то время появиться либо участок по его специализации, либо какая-то позиция, где мы готовы учить и вкладываться, доучить человека, дать ему крылья за спиной, чтобы он реализовался на данном участке. И если по личностному и профессиональному профилям у соискателя всё хорошо, мы готовы пригласить и рассмотреть данного кандидата.

Часто приходят люди, у которых мало опыта, и мы видим, что сейчас человек не тянет, а нам нужен специалист. Может быть, кандидат переоценил себя в резюме, либо как-то смог убедить нас на этапе телефонного интервью и его пригласили, но мы видим, что он не справляется. Мы часто даем таким людям второй шанс, когда появляется вакансия с иными требованиями.

Каков процент людей, которые несмотря на такой тщательный отбор все же не задерживаются в компании после найма?

– За 2021 год текучесть на испытательном сроке у меня составила 3%.

Я считаю, что это отличный показатель, в моём случае это один человек. В связи с определёнными семейными обстоятельствами человеку пришлось переехать в город с другим часовым поясом. То есть раньше были одни условия, стали другие. Ситуация не зависит ни от нас, ни от кандидата, мы никак не могли на нее повлиять, но показатель в 3% я считаю одним из достижений нашей службы персонала.

Собеседование – эта работа именно отдела персонала или это всё–таки командная работа с руководителями?

— Я считаю, что собеседование — это обязательно командная работа, где есть роли – есть роль владельца процесса, а есть роль человека, который помогает.

Безусловно, владелец процесса здесь – отдел персонала, тот, кто уже знаком с кандидатом, кто намерен оценить компетенции и кандидата в целом в картине всей компании и уже помочь, дать своё профессиональное заключение нанимающему руководителю.

В случае нанимающего руководителя, несмотря на вспомогательную роль, его участие обязательно и очень важно, он тоже несёт ответственность. Потому что он должен познакомиться, должен оценить, насколько ему будет комфортно или некомфортно, насколько возможно установить с кандидатом продуктивный диалог и существует ли общий понятийный аппарат, насколько кандидат соответствует запросу и как он его видит в рамках своего отдела.

Это если говорить именно о собеседовании.

Если говорить о процессе найма, то я бы сказала 50 на 50, потому что здесь разные зоны ответственности, зоны участия. Если мы говорим о собеседовании как об одном из этапов процесса найма, то здесь руководителю обозначена именно вспомогательная роль, потому что сам владелец процесса всё-таки отдел персонала. У нас есть методики, есть определённые метрики, программы. А руководитель в данной ситуации нацелен на оценку в большей мере профессиональных качеств.

УП Используете ли вы в ходе собеседования какие-то тесты, опросники или главным методом является именно беседа?

— Если рассматривать тему «Собеседование как искусство», то я провела бы параллель и вспомнила этапы искусства в прямом смысле слова: когда мы там начинаем с древнего мира, переходим в романский стиль, потом барокко, реализм, символизм, кубизм, футуризм и так далее. Собеседования имеют ту же самую структуру.

Например, в 90-е годы были популярны подтверждения своих регалий, набор из профильных вузов по конкурсу дипломов. Потом мы перешли к огромным опросникам по 300-400 вопросов, затем стали увлекаться психологией, проводить психологические тесты. Потом появились всевозможные ситуационные интервью, по компетенциям, стресс-интервью, двух-трехчасовые собеседования. Сейчас эту историю можно сделать гораздо проще.

У нас в компании используется комбинированный формат. Если это какая-то коммерческая позиция либо специалисты, ориентированные в большей мере на работу с коммуникативными навыками (менеджеры, тренеры, секретари), и если это руководящие позиции, то я всё-таки приверженец ти-

пологии DISC – понимания, как ведёт себя человек, что он делает, потому что он будет влиять на деятельность компании, на организацию работы в компании, на корпоративную культуру. Если это специалисты, имеющие «хард-скиллс» в определенной области, которые необходимо охватить, чтобы понять, что он знает (бухгалтерия, аналитика, юриспруденция), то мы даём какие-то тесты либо задачи, но они не должны быть большими. Если мы говорим про бухгалтера, то это может быть тест на внимательность на страницу и задание написать 5-10 проводок, этого будет достаточно. Какой-то общей глобальной системы оценки на входе для всех позиций у нас нет.

Участвуете ли Вы в собеседованиях по подбору топ–менеджмента? Какие здесь есть нюансы?

— Я лично занимаюсь подбором топ-менеджмента. Я сейчас хочу сказать про организации не очень крупные (до 1000 сотрудников), где очень важна личность руководителя – кто будет над этим человеком. Составляется модель компетенций кандидата с учетом этой личности, потому что это постоянная коммуникация, это точность постановки задач, потому что этот человек должен транслировать в массы позицию лидера, позицию первого лица компании, позицию акционера, собственника, в зависимости от того, кого из топов мы нанимаем. Это очень важно и очень нужно. По приоритетам здесь необходимо оценить именно взаимосвязь с личностью лидера, с личностью первого лица – раз. Второе – оценка круга общения, связей, социального статуса, позиции человека, личности топ-менеджера, которого мы сейчас нанимаем. И только третье место я готова отдать «хард-скиллс».

В нашем случае система подбора топ-менеджмента выстроена таким образом: самое сложное – сформировать портрет человека, которого мы ищем, и здесь первое лицо оказывает мне содействие, потому что он тоже понимает, что нам работать всем вместе, в единой команде, и желательно подобрать кандидата хотя бы немного со схожим мышлением, чтобы при необходимости была возможность договориться, поправить, направить.

С кандидатами в топ-менеджмент в первую очередь взаимодействую я.

У людей до прихода к первым лицам обязательно должно сформироваться понимание, куда они идут, какие у них будут задачи, готовы ли они к их выполнению. Это достаточно кропотливая работа, потому что очень хочется, чтобы она имела результат и до топ-менеджеров доходила лучше.

Мы понимаем: время – деньги, и ценим время в том числе первых лиц,

оно стоит гораздо дороже, чем моё. Кандидаты, которые претендуют на позицию топ-менеджера, тоже имеют свой чёткий график, свои цели, ценности, интересы, у них, как правило, расписана жизнь, и их время тратить впустую тоже не хочется. Если я на этапе собеседования по телефону понимаю, что мы с человеком не сработаемся, то честно ему об этом говорю. Зачем тратить общее время? Я считаю, что утаить это – неуважение.

УП Как Вы относитесь к использованию собеседования как инструмента построения или развития HR-бренда?

— Я полностью разделяю эту позицию.

Собеседование — это очень важный аспект в построении HR-бренда.

Как основной аргумент могу привести тот факт, что, приходя на собеседование и еще не являясь нашим сотрудником, кандидат уже может увидеть атмосферу в компании. Что такое HR-бренд? Это то, как нас видят и те, кто у нас работает, и те, кто ещё у нас не работает, но имеет интерес к компании, это те люди, которые потенциально могут у нас работать. От результатов собеседования и в принципе от того, как прошло собеседование, у человека формируется просто понятие, как эта компания работает со своим персоналом и в целом с людьми даже во внешнем периметре. Это очень важно.

УП Как Вы подбираете в свою команду HR-специалистов?

— Мне очень важно, как вообще человек относится к людям, к кандидатам. Потому что все-таки служба управления персоналом помогает людям, наша миссия – помочь человеку раскрыться, занять правильное место, в чём-то его замотивировать, в чём-то поддержать, в чем-то наладить коммуникацию. Когда сотрудники приходят в мой отдел, мне в первую очередь важно их отношение к другим людям – готовы ли они помогать, готовые ли они слышать, готовы ли они направить куда-то.

На еженедельном совещании мы пытаемся понять, какие у нас вопросы на этой неделе в проработке, какие есть вакансии, часто касаемся плана собеседования, методики собеседования. Например, если мы проводим набор специалистов-продажников, очень часто мои сотрудники предлагают какие-то кейсы, как проверить их искусство продаж, люди постоянно

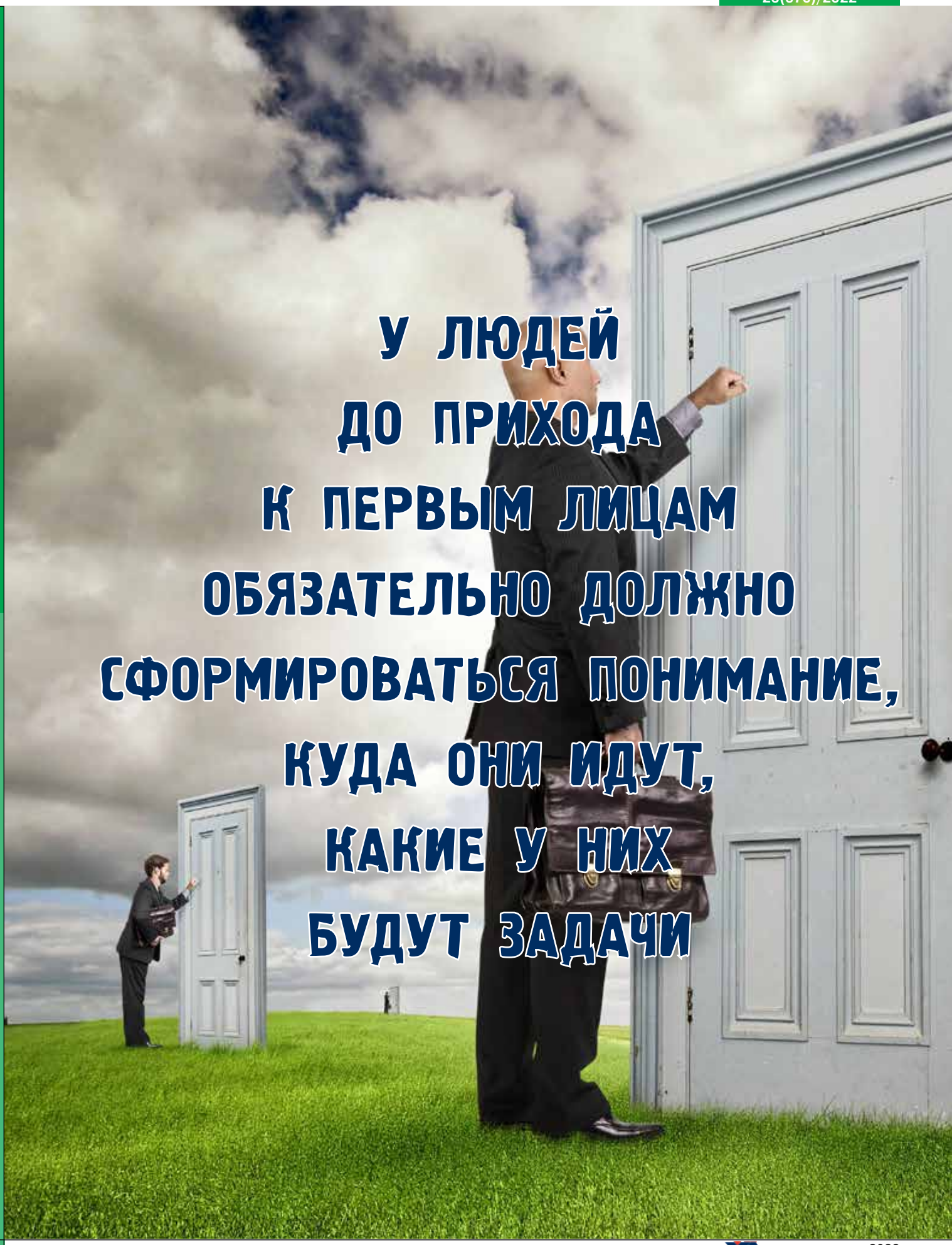
стараются развиваться, узнавать что-то новое. Часто мы обсуждаем какие-то участки геймификации, в том числе в собеседовании, в адаптации, потому что это что-то новое, необычное, нешаблонное, неструктурное, и может быть интересно, плюс влияет на бренд, на нас как на людей, которые нестандартно подходят к собеседованию.

Очень часто мои сотрудники приходят посоветоваться, имеет ли смысл задавать тот или иной вопрос в данном контексте и как трактовать тот или иной ответ, нужно ли что-то подкорректировать, то есть равнодушных у меня нет.

УП Бывают ли у Вас собеседования с действующими сотрудниками?

— В случае, когда ко мне обращаются мои сотрудники с вопросом: «А можно ли мне перевестись в другой отдел на открытую позицию?», я считаю, что это больше не собеседование, а переговоры. Мне кажется, что собеседование, в том смысле, в котором его понимает большинство людей, предполагает взаимодействие всё-таки кандидата и работодателя. В случае, когда это действующий сотрудник и работодатель, мне кажется, что это уже переговоры, потому что у нас уже есть какой-то совместный бэкграунд, у нас уже есть какие-то отношения, мы в них, и в текущий момент цель нашего разговора – просто договориться об их изменениях, либо о возможности что-то изменить. Если вы зовёте коллегу пообедать, это не значит, что вы только что провели с ней собеседование. Нет, это просто переговоры, в ходе которых вы достигли или не достигли вашей цели.

Мне кажется, что такое восприятие ещё возникает из-за момента оценки. Если мы действительно хотим провести какую-то внутреннюю оценку на соответствие тем или иным компетенциям, то очень часто понятия «собеседование» и «оценка» путаются. Например, что мы осуществляем в рамках собеседования, предлагая пройти те или иные тесты? Мы осуществляем первичную оценку кандидата. Повторная или какая-то последующая оценка уже может быть на соответствие компетенциям, на соответствие занимаемой должности, оценка вовлеченности, удовлетворенности и т. д. Это зависит от конкретной ситуации, например, часто применяемая в российской практике оценка «360 градусов». Но когда мы переводим человека из отдела в отдел, мы оцениваем уже гораздо меньшее, чем оцениваем при собеседовании, потому что какой-то бэкграунд уже есть. Результатом первичного собеседования может являться факт — приняли на работу или нет. Когда человек является действующим сотрудником, то работа у него уже есть, а перевели его или нет – это



У ЛЮДЕЙ ДО ПРИХОДА К ПЕРВЫМ ЛИЦАМ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНО СФОРМИРОВАТЬСЯ ПОНИМАНИЕ, КУДА ОНИ ИДУТ, КАКИЕ У НИХ БУДУТ ЗАДАЧИ

можно назвать и результатом собеседования, но я бы всё-таки называла это результатом деловых переговоров.

УП Как нужно проводить собеседование именно с участием HR–директора?

— У меня такой неоклассический подход к собеседованию – я не люблю тратить на это много времени, ни своего, ни кандидата. Поэтому все этапы собеседования, которые есть у нас в компании, мы стараемся строить максимально кратко, сжато, но при этом емко. Мы прорабатываем какой-то пул вопросов и моментов, которые необходимо прояснить за время собеседования, но стараемся держать структуру и тайминг так, чтобы не уходить далеко. Собеседование с HR-директором, на мой взгляд, не должно очень сильно отличаться от собеседования с HR-менеджером или нанимающим руководителем, поскольку все мы люди, разделяющие одну и ту же корпоративную культуру и те правила и нормы, которые уже есть в организации. HR-директору просто остаются более глобальные вопросы для кандидатов, чтобы оценить масштаб личности, чтобы оценить его скрытую внутреннюю мотивацию.

В нашей компании не все сотрудники проходят собеседование с HR-директором именно отдельным конкретным визитом. Очень часто я прихожу на собеседование к своим сотрудникам, чтобы оценить, как они работают и понять, что происходит на собеседовании. Чтобы составить свое мнение о человеке, мне бывает достаточно 15-20 минут посмотреть на то, как он ведёт себя на переговорах о приёме на работу с рекрутером или с нанимающим руководителем. Собеседование с HR-директором ни в коем случае не должно вызывать стресс у кандидата, в этом случае ничего хорошего в результате не получится.

УП Как Вы поступаете в случае конфликта между интересами рекрутера и интересами компании? Что в Вашем случае важнее?

— Я считаю, что компромисс можно найти всегда, но при этом я всегда за интересы бизнеса, это первично. Потому что в 21 веке мы понимаем, что любой человек, который принят в штат, должен способствовать достижению целей бизнеса. Вакансий сейчас много, кандидатов тоже много, у нас нет какого-то очень жесткого дефицита, и компетенция рекрутёра, компетенция HR-подразделения заключается в том, чтобы вывести в штат наиболее подходящего человека. Поэтому здесь обязательно должен быть компромисс, но при этом мы в большей мере склоняемся к интересам бизнеса. Я не знаю, кто сказал фразу: «Хороший человек — это не профессия». Я её полностью разделяю – так как мы набираем квалифицированных и компетентных со-

трудников, то спрос и требования к ним соответствующие.

Как Вы боретесь с профессиональным выгоранием у своих сотрудников?

— Тут есть два подхода: подход первый — при формировании команды либо при распределении задач внутри своего отдела между сотрудниками я учитываю, на что больше ориентирован человек — на работу с документами или на работу с людьми, на коммуникацию. Люди, которые ориентированы на работу с коммуникацией, только загораются от собеседований, им интересно пообщаться. Те люди, которые больше ориентированы на работу с документами, занимаются собеседованиями в меньшей мере, потому что это своеобразный вывод их из «зоны комфорта». Этим можно разнообразить их рутинную деятельность, но ни в коем случае нельзя это делать основной задачей, иначе они сгорят.

Теперь про второй подход — как люди, которые уже проводят много собеседований, не выгорают. Здесь я придерживаюсь позиции, что бывают собеседования «наполняющие»: поговорил человеком и зарядился от него какой-то энергией, когда очень рад исходу данной беседы, когда понимаешь, что это именно тот кандидат, которого вы искали, когда у всех горят глаза и всё прекрасно. А бывают, наоборот, собеседования, которые разрушают, вытягивают всю энергию, и после них ты опустошённый, расстроенный, без сил. Уже с самого начала видно: это собеседование, которое сейчас тебя наполнит или наоборот. И поэтому я считаю, что в данной ситуации очень важно уметь неинтересный, непродуктивный диалог свести к минимуму как можно раньше, не тратить время и свой внутренний энергетический ресурс. Если же это собеседование действительно «наполняющее», то продуктивно пообщаться, договориться и на этой прекрасной ноте с кандидатом разойтись до следующих этапов.

Если действительно происходит такое, что человек устал и выгорает, я как «играющий» руководитель миксую задачи среди людей, и, если им становится неинтересно, пытаюсь переключать фокус внимания на что-то другое. HR — это огромное поле деятельности, на котором всегда были, есть и будут задачи разной направленности и разных интересов.

Сколько по времени может длиться собеседование?

— Я бы здесь говорила не о времени в минутах, часах, это зависит от массы факторов. Я бы здесь сфокусировалась на тех вещах, о которых вы успели поговорить. Минимум на собеседовании для меня — это познакомиться с кандидатом, дать ему возможность себя

презентовать, так или иначе коснуться вакансии, на которую мы его пригласили, и попытаться хотя бы услышать, понять какую-то его экспертизу в данном вопросе, чтобы определить, насколько он нам подходит. В то же время обязательно успеть рассказать кандидату хоть немного про нашу компанию. Уходя, кандидат должен чётко понимать, что он рассказал про себя и его услышали, с ним пообщались по работе и ему дали информацию о компании, он приехал не зря.

Что касается максимума, здесь все зависит от масштабов компании, от позиции, но как показала практика, если собеседование идёт больше, чем полтора часа, устаёт не только рекрутер, но и сам кандидат, и информация уже не воспринимается. Для меня идеал, к которому мы стремимся в компании — от 45 минут до часа. Могут быть какие-то дополнительные тестирования, задания, но в последнее время мы стали направлять их кандидатам на электронную почту.

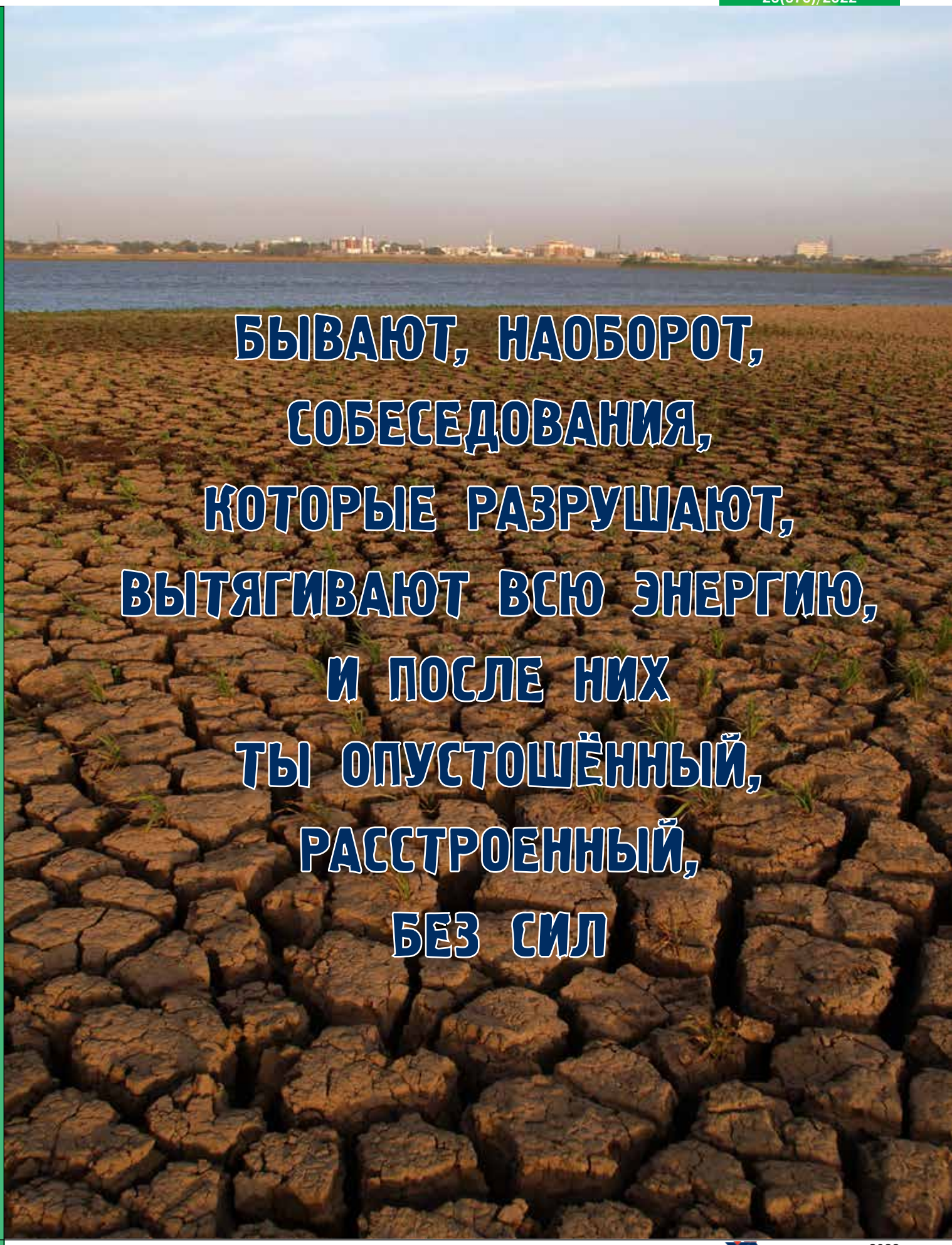
Кстати, интересный факт – зум-собеседования, по практике, длятся процентов на 30 по времени меньше, чем очные встречи.

Как отказать кандидату, чтобы он ушел с собеседования наполненным?

— Что людям всегда приятно слышать? Похвалу, оценку достижений, опыта, заслуг и того, чего они добились за свою профессиональную деятельность, если мы сейчас говорим в контексте работы. Часто бывает, что ты видишь кандидата, но понимаешь, что по тем или иным признакам он не подходит.

Методика, которую я несу в свой отдел и которой пользуюсь сама, — это подчеркнуть достоинства человека и открыто сказать, что мы не сможем предложить реализацию его потенциала в том объеме, в котором он хочет, потому что у нас скромные возможности. Например, мы ограничены бюджетом или на текущем этапе развития компаний мы больше склонны сохранять те процессы, которые выстроены, а не внедрять автоматизацию, цифровизацию, в которых у кандидата богатый опыт, и он просто пойдёт вниз.

Сказать, что мы не хотели бы стать для человека якорем, мы бы хотели нарисовать ему крылья, но возможности для этого у нас нет. Насколько я вижу в своей практике, этот инструмент работает. К тому же мы не обязаны по результатам собеседования говорить, берём человека или не берём, мы можем договориться и взять какую-то паузу. Причём, когда я сообщаю кандидату, что нам необходимо взять паузу и подумать, я говорю это вторым пунктом. Первым пунктом я всегда сообщаю кандидату, что мы рассказали всё, как есть, уточняю,


БЫВАЮТ, НАОБОРОТ,
СОБЕСЕДОВАНИЯ,
КОТОРЫЕ РАЗРУШАЮТ,
ВЫТЯГИВАЮТ ВСЮ ЭНЕРГИЮ,
И ПОСЛЕ НИХ
ТЫ ОПУСТОШЁННЫЙ,
РАССТРОЕННЫЙ,
БЕЗ СИЛ

всё ли кандидат понял и остались ли у него вопросы. Я предлагаю какое-то время хорошо обдумать наше предложение, мы в свою очередь тоже подумаем — здесь мы ставим кандидата на первое место — и дальше уже договариваемся о времени и дне, когда мы сможем обсудить обратную связь с двух сторон.

Ни в коем случае не стоит вести игру в одни ворота от нашего лица, потому что по факту собеседование — это обоюдный и взаимный выбор.

Что нельзя делать на собеседовании?

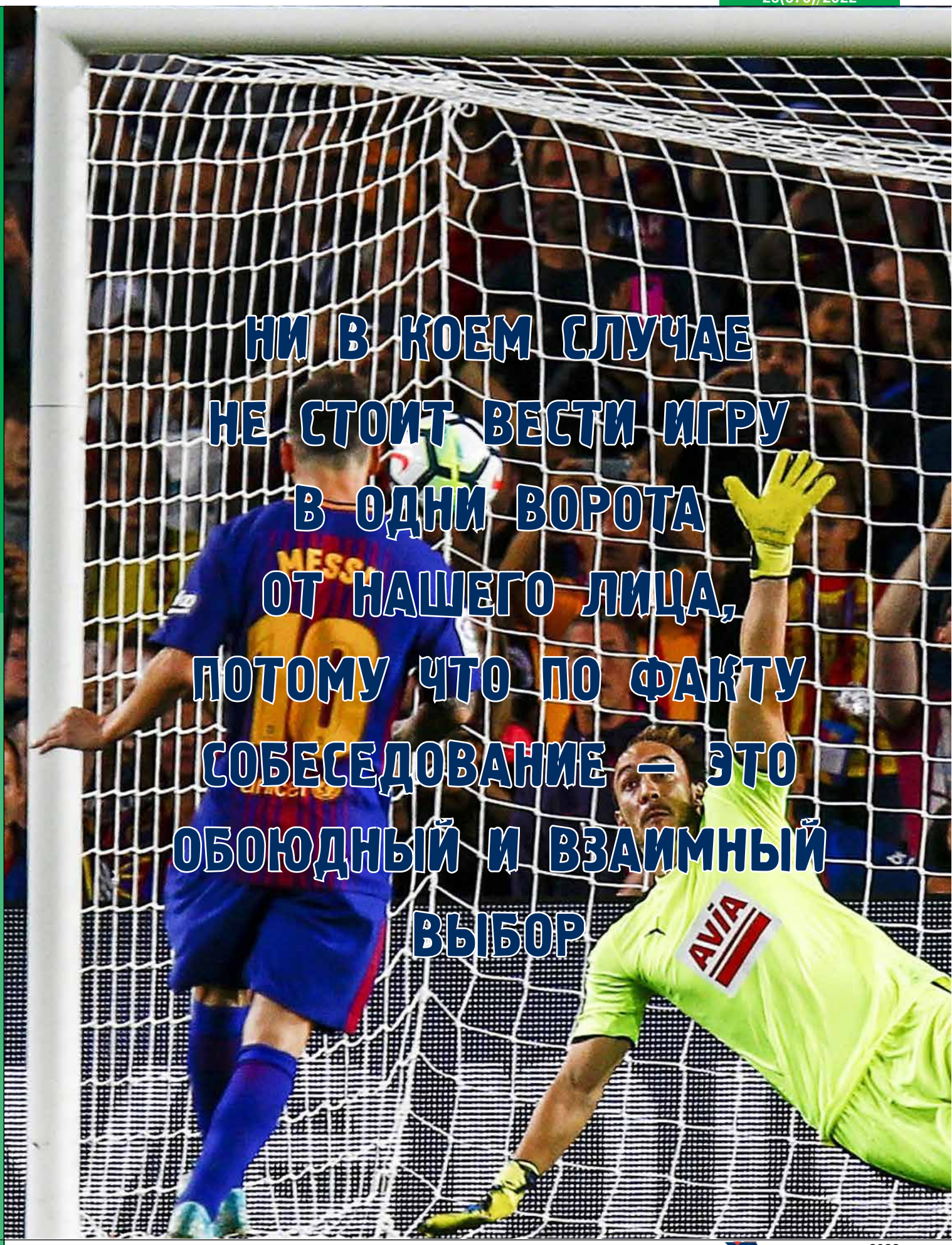
— Нельзя критиковать человека, мы некомпетентны давать оценку его действий и определять, прав он или неправ. Я считаю, что нельзя врать, потому что тайное всегда становится явным. Если на собеседовании мы рассказали о том, какие мы великолепные, а по факту оказалось, что не очень, то это вскроется и сразу вызовет недоверие к компании. Я бы не стала откровенно льстить. Можно сказать мягко, аккуратно, а можно перехвалить кандидата, и это будет заметно. Я больше за честность, за искренность, это одна из корпоративных ценностей нашей команды.

Я категорически против проведения стресс-интервью. Лет 10 назад я проходила собеседование на позицию «заместитель руководителя HR-департамента» в компанию по продаже элитной недвижимости.

Я как раз уходила из организации, которая занималась безопасностью, и хотела посмотреть для себя какую-то другую сферу. Собеседование проводили два интервьюера, одним из которых был нанимающий руководитель. И вдруг открывается дверь, влетает женщина, кидает вазу с цветком в стену, разбивает ее и начинает кричать на HR-директора. Все остальные смотрят на мою реакцию.

Я как человек, уважающий себя, сначала не поняла поведения этой девушки, а потом, когда HR-директор вскочил с места и начал с ней ругаться, я поняла, что это не моя компания. Удивительно, но интервью я прошла. Потом мне звонили из этой компании, извинялись, говорили, что таким образом у них проводилось стресс-интервью. Я решила, что не готова с ними работать, хотя стресса не испытала, а просто посмотрела на внутренний мир компании. Как аргументировал потом рекрутер, работа с людьми — это самая стрессовая работа, и таким образом они пытались проверить мою стрессоустойчивость.

Еще я не приветствую опоздание на собеседование ни одной из сторон. Я думаю, этого достаточно.



НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕ СТОИТ ВЕСТИ ИГРУ В ОДНИ ВОРОТА ОТ НАШЕГО ЛИЦА, ПОТОМУ ЧТО ПО ФАКТУ СОБЕСЕДОВАНИЕ — ЭТО ОБОЮДНЫЙ И ВЗАИМНЫЙ ВЫБОР

Нужно ли готовиться к собеседованию?

— Да, конечно. Этот момент касается всех участников собеседования. В большей мере, я думаю, готовится рекрутёр, человек, который проводит собеседование. Здесь мы всегда уделяем внимание тому, что нам действительно необходимо узнать, какова должна быть структура для данной позиции, для данной должности, а что вторично и несущественно. Второй момент — подготовить к собеседованию нанимающего руководителя и со стороны нашей компании договориться между собой, кто и как это собеседование ведет, а кто и что потом доуточняет.

У меня есть такой интересный кейс, когда, познакомившись немного с кандидатом, задав вопросы о его жизни, интересах, увлечениях, я всегда спрашиваю: «Расскажите, пожалуйста, про самый интересный проект, в котором вы когда-либо участвовали?» В этот момент кандидат начинает что-то вспоминать (проект, задачу), начинает об этом рассказывать, и вот здесь нанимающий руководитель, если собеседование проводится в один этап, уже сразу понимает, что это знак, что теперь задаёт вопросы он. Потому что, как правило, проект, о котором рассказывает соискатель, отражает его профессиональные стороны, и вопросы касательно профессионализма задаёт руководитель. Я не могу быть компетентна на всех участках. Это наша фишка, наша договорённость, она функционирует уже много лет.

Очень часто руководители не знают, как себя вести, как тактично узнать ту или иную информацию, поэтому для них у нас есть чек-лист, как спросить о каких-то вещах, которые могут быть интересны. Очень часто руководитель пытается узнать какую-то информацию и формулирует вопрос так, что и сразу закладывает в него ответ: «А вы знаете, что вот то-то и то-то?» Или: «А вы делаете вот так?» И получается, что руководитель много говорит, а кандидат сидит и говорит «да» или «нет». Вот об этом обязательно надо рассказать, провести какую-то подготовку, потому что большинство руководителей – специалисты, которые ориентируется в своей профессиональной области и подбор персонала для них может быть просто нечастым.

И ещё очень важный момент — всё же надо подготовить к собеседованию кандидата. Люди по-разному воспринимают собеседование, многие волнуются, переживают. В нашей компании перед собеседованием принято обязательно присылать приглашение и схему проезда, уточнять у человека, получил ли он их. Если собеседование назначено более чем за 3-4 дня, то накануне обязательно уточнять у соискателя, в силе ли наша договоренность,

ВДРУГ ОТКРЫВАЕТСЯ ДВЕРЬ, ВЛЕТАЕТ ЖЕНЩИНА, КИДАЕТ ВАЗУ С ЦВЕТКОМ В СТЕНУ, РАЗБИВАЕТ ЕЕ И НАЧИНАЕТ КРИЧАТЬ НА HR-ДИРЕКТОРА. ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ СМОТРЯТ НА МОЮ РЕАКЦИЮ

не изменилось ли что-то. В день собеседования кандидату обязательно заказывается пропуск, чтобы его спокойно пропустили к нам на определенный этаж в определённую локацию, чтобы он не думал, как и куда идти.

Мы не хотим создавать ситуаций, когда кандидат приходит, его не пропускают, и он стоит и думает: «А зачем я сюда пришел, если меня не ждут?» Если мои рекрутеры забирают человека с ресепшн и видят, что он нервничает, то кандидату обязательно говорят, кто будет присутствовать на собеседовании, как оно пройдёт, какие будут этапы. Мы обязательно говорим, что сейчас у нас будет собеседование, по результатам которого не только мы оцениваем вас как кандидата, но и вы обязательно должны понять и уточнить все интересующие вас вопросы, чтобы с двух сторон было понятно, готовы мы взаимодействовать или нет. Это не только наш выбор, это наш с вами совместный выбор. Когда человек понимает эту информацию, он становится спокойнее, увереннее и собеседование проходит более продуктивно. Поэтому подготовка важна абсолютно для каждого участника.

УП Уместно ли на собеседовании задавать вопросы личного характера? Если да, то какие?

— Личное для каждого человека может отличаться, это первое. И второе — кто-то готов открыться и поделиться личным, а кто-то нет. Поэтому, прежде чем задавать личные вопросы, необходимо хотя бы немного познакомиться с личностью человека, понять, чем он живёт, как он мыслит, какие у него рамки. Всё это видно, но после определённого количества проведённых собеседований, после определённого количества ответов на вопросы данного соискателя, и прежде, чем задавать вопросы личного характера, надо понимать их целесообразность.

Приведу пример: один из нанимающих руководителей – главный бухгалтер в компании, с которой я сотрудничала, предпочитала обязательно семейных некурящих женщин. Задать вопросы: «Замужем ли вы?», «Есть ли у вас дети?» для меня абсолютно нормальны.

Это даже вопрос не то что личный, а скорее формальный, вопрос статуса. Всё равно мы об этом узнаем, когда человек придёт трудоустраиваться, здесь нет ничего секретного. Но несколько раз свою практику я получала возражения — люди были недовольны, что им задают тот вопрос, который в принципе никаким образом не влияет на их профессиональные качества.

Очень острый вопрос опять же для девушек про детей, про беременность. Очень актуальный вопрос, особенно когда человек приходит на собеседова-

ние и есть сомнения, что женщина может находиться «в положении». Здесь надо понимать, какие есть риски.

Если это высоконагруженная позиция, предполагающая передачу специфических конфиденциальных данных — бухгалтер по работе с банк-клиентом, юрист по определённым секретным вопросам, представитель службы безопасности — несмотря на то, что вопрос личный, я считаю целесообразным уточнять большинство моментов, которые могут трактоваться как личные. Слышала, что многие сейчас личным считают возраст и зарплату. Не согласна ни с первым, ни со вторым.

Что касается возраста — человек при трудоустройстве всё же сообщает нам свои персональные данные, в том числе возраст и все паспортные данные, и нам на входе хотелось бы понимать, с кем мы имеем дело. Что касается заработной платы, уровня дохода, компенсаций и так далее.

Я считаю это коммерческой информацией — если мы обсуждаем запрос человека, то можем и уточнить его текущий уровень. Если он не готов, пусть лучше не говорит об этом. Некоторые так и говорят, что предпочитают не называть текущий уровень дохода.

Да, у человека есть право, но какого-то криминала в этом вопросе я не вижу. Я не приемлю вопросы-провокации, очень жёсткие, которые могут ущемить человека. Я считаю ненужным и стараюсь не касаться на собеседовании вопросов политики, религии, в принципе всего того, что этикет не очень приветствует в диалогах. Всё остальное обсудить можно. Кроме того, вопрос всегда можно задать деликатно.

***Ольга Ленская,**
Руководитель отдела по работе с персоналом **Уральская транспортная компания**

С экспертом беседовал
гл.редактор УП
А. Гончаров

Эксклюзивно для УП Управление персоналом

Специалист ищет поле, на котором вырастет его талант

Талантливые люди всегда в цене на рынке труда. Во все времена за ними наблюдают, ими восхищаются, у них учатся и их «перекупают», предлагая лучшие условия. Я уверена, что таланты и уникальные способности есть в каждом человеке. Важно их видеть и направлять для реализации в работе.

Ольга Сайгашова
BUSINESS PEOPLE

Что важно для талантов? Не любая компания им подойдёт?

Им нужно поле, на котором можно реализовать свой потенциал.

Сейчас как никогда интересные время и возможности для реализации. Я часто сталкиваюсь с ситуацией, когда сотрудники вырастают из своих обязанностей, достигают той планки, где у них пропадает мотивация работать. И кажется, что человек не способен, нет компетенций, а на самом деле ему просто неинтересно то, что он делает.

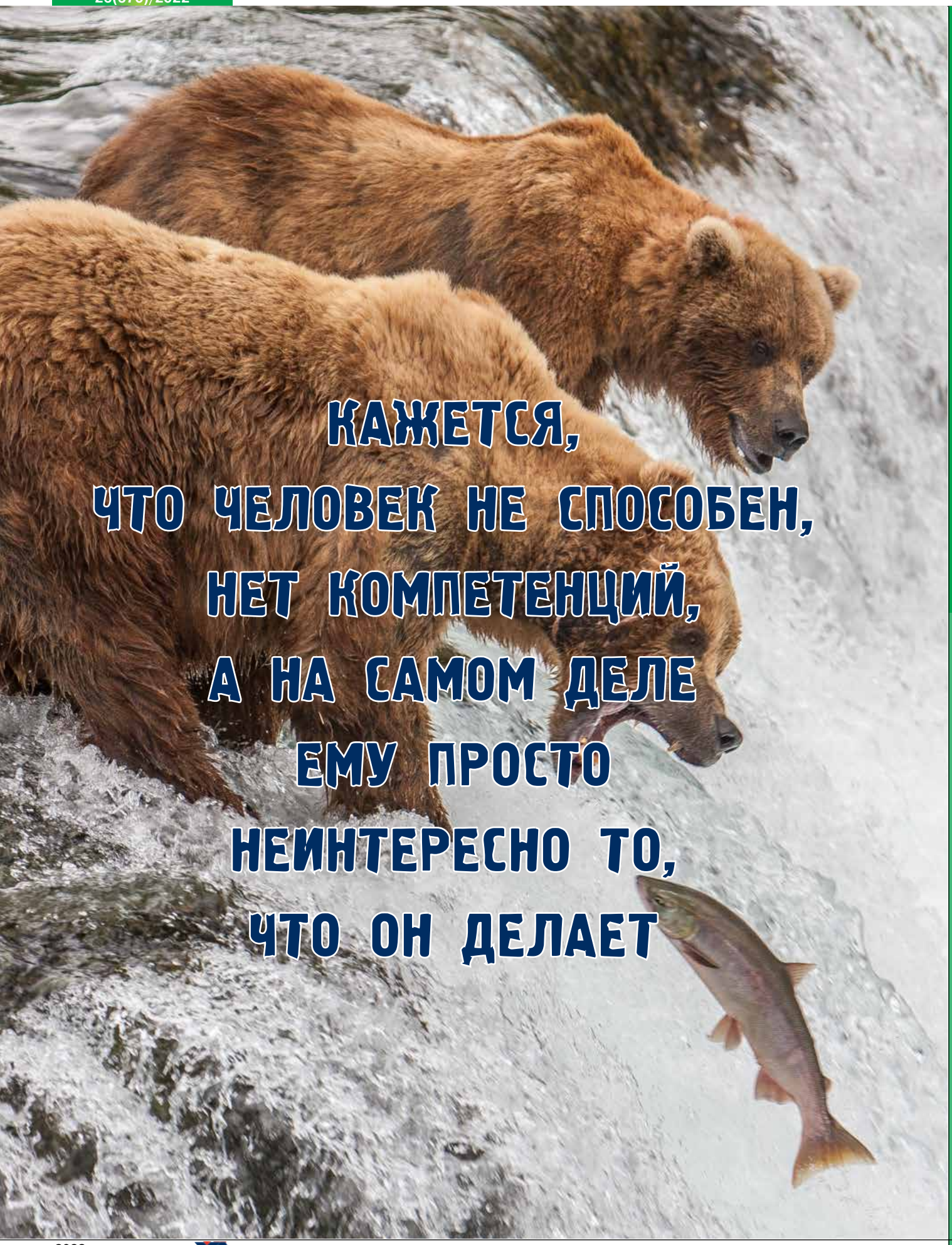
Ольга Сайгашова
BUSINESS PEOPLE

Кого компании считают ТАЛАНТАМИ?

— Людей, у которых выдающиеся способности, помогающие им добиваться сверхрезультатов. Кажется, что это один на миллион, и им повезло. Нет, это люди, которые изначально выбрали свой путь, пошли в реализацию из «хочу и мне это нравится», а не из надо и здесь платят хорошо. В удовольствии люди раскрываются и все время развиваются, так как им интересно, а в «надо» люди выгорают. Но какой бы талант не имел человек, важно прикладывать усилия и системно расти внутри компании. Часто талантливые люди годами делают нецелевые действия, застревают на каком-то из этапов развития и теряют свое время.

На рынке много «ДУТЫХ» кандидатов – иногда они могут гордо преподнести себя из-за работы ранее в известных фирмах, порой кладут на стол дипломы и корочки вузов и школ бизнеса... Как Вы их отличаете от реально ТАЛАНТОВ?

— По результатам. Именно по их влиянию на результаты компании. Здесь главный вопрос, что нужно работодателю – результат или красивая история карьеры?



КАЖЕТСЯ, ЧТО ЧЕЛОВЕК НЕ СПОСОБЕН, НЕТ КОМПЕТЕНЦИЙ, А НА САМОМ ДЕЛЕ ЕМУ ПРОСТО НЕИНТЕРЕСНО ТО, ЧТО ОН ДЕЛАЕТ

Если красивая история – то остается только любоваться на кандидата и его упакованное портфолио. Если результат – проводим оценку компетенций, детальный анализ результатов…

Кто из бизнеса готов платить и переплачивать талантам (кроме РосТех, Сбер, Тинькофф, IT-фирм)?

— Никто не переплачивает. Это иллюзия. Уважающий себя бизнес покупает таланты для того, чтобы с их помощью создавать лучшие продукты, а не для того, чтобы показать, что у них ФОТ безграничный и они его используют не по назначению.

Да, компании создают благоприятные условия, инвестируя дополнительные бюджеты в это, но они точно знают, зачем они это делают и как это отработается.

Как лучше собеседовать с талантливыми программистами (с учетом того, что они готовы писать код, но не говорить с вами)? Как незаметно оценить их потенциал?

— Незаметно оценить – это значит додумать и интерпретировать то, что показалось. Программисты тоже люди, у них, как и у обычного человека, развиты все навыки коммуникации. Важно иметь определенные инструменты оценки компетенций, результатов и потенциала кандидата.

Какие профессии завтра будут в остром дефиците?

— Ответ на этот вопрос никто не знает, мы можем лишь догадываться и предполагать, но дать гарантий не может никто. Вместо того, чтобы гнаться за профессиями будущего, самый лучший и надёжный способ – инвестировать в себя и развивать себя горизонтально, развивать свои таланты, сильные стороны, а не подстраиваться под тренды рынка. На любой работе платят деньги, даже на любимой, вопрос: что выбирает соискатель – тренд или работу по душе и развитие в этом направлении, повышая свои компетенции и стоимость.

***Ольга Сайгашова,**
BUSINESS PEOPLE

С экспертом беседовал
гл.редактор УП
А. Гончаров

Эксклюзивно для УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Когда есть лидер – это хорошо для всех

УП Что для Вас феномен и феномен лидерства, в частности? Почему Вы согласились на данную тему?

Светлана Симоненко
«Detech»

Тема, действительно, популярная. В последнее время слово «лидерство» стало замылено настолько, что его стало неприлично произносить в интеллигентном обществе.

Феноменом в психологии называют, абсолютно, любое явление.

Скорее, здесь можно говорить о том, как этот феномен преобразуется, и что он собой представляет в реалиях нового времени с учетом событий, происходящих в нашей стране и мире, и как вообще они влияют на этот феномен.

Исследования по лидерству проводятся уже примерно лет сто, и все точки зрения очень разные. Одна теория сменяет другую и, как правило, перечеркивает предыдущую. А если мы пристальнее изучим эти исследования, то увидим, что это, в основном, некие спекуляции, теоретически основанные иногда на относительно небольшом количестве каких-либо доверительных выборок и наблюдениях отдельных исследователей. Исследования, которые проводим мы, опираются

ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

глава №1

Талант есть везде,
настрой на победу – нет.
Дэн ГЕЙБЛ

Моника Падман окончила колледж сразу по двум специальностям: кроме театра, еще и связи с общественностью, чтобы было приятно родителям. Ей хотелось стать актрисой и комиком, хотелось вызывать смех и пробуждать чувства. Чтобы воплотить свою мечту, она переехала в Голливуд и, как большинство людей, стремящихся сделать актерскую карьеру, начала перебиваться временной работой между прослушиваниями и небольшими ролями.

Так ей удалось попасть на съемочную площадку сериала «Обитель лжи» канала Showtime, где она ассистировала актрисе Кристен Белл. Они подружились. Когда Падман узнала, что у Белл есть маленькая дочь, она упомянула, что раньше подрабатывала няней, и предложила помочь. Белл и ее муж, актер Дэкс Шепард, тут же согласились. Чем больше Падман входила в их семью, тем больше было к ней доверия, а она сама начала замечать, как трудно Белл жонглировать множеством актерских и продюсерских проектов, и предложила помочь ей составлять график. Конечно, девушка, желающая стать актрисой, могла бы поддаться искушению и попросить голливудскую звезду помочь получить роль, но Падман работала там, где в ней нуждались, и по иронии это была роль закадрового ассистента.

Наконец Белл и Шепард попросили ее работать у них постоянно. Конечно, энтузиазма такая перспектива не вызывала: где тогда взять время для прослушиваний? Подобная должность могла показаться отклонением от курса, но Падман решила согласиться. Со временем она стала не просто доверенным сотрудником, но и подругой, творческим партнером Белл и Шепарда. Она энергично бралась за дело там, где видела в этом потребность, и вскоре начала писать обзоры сценариев и сотрудничать в различных проектах. «Чем бы она ни занималась, она выкладывается на 110%, — рассказывала Белл. — При этом она совершенно не тот человек, который будет ходить вокруг тебя и показывать, как он старается. [У нее] нет склонности к браваде». Вскоре Падман стала такой незаменимой, что Белл вслух удивлялась, как бы она справлялась без Моники.

Работая в этой семье, Падман по многу часов сидела на крыльце и спорила с Шепардом, который славит-

Комментарий к публикации: «Руководство Wildberries отказалось выплачивать компенсацию сотруднику, который чуть не остался инвалидом». Источник: zen.yandex.ru

Александр Базыкин
«ГРАД»

В рассматриваемом случае можно выделить два основных нарушения трудового законодательства: требование выполнения трудовой функции, не предусмотренной соглашением работника и работодателя и нарушения норм охраны труда.

Статья 60 ТК РФ прямо запрещает требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором (за рядом исключений). Вместе с тем требования данного нормативного положения на практике нарушаются повсеместно. Работодатель после найма работника вспоминает о трудовом договоре и должностной инструкции работников только при наличии конфликта. Очень часто работники не возражают против такой ситуации. Отсутствие возражений обусловлено двумя противоположными факторами: при хорошем отношении работников и работодателя ни у кого не возникает вопросов, что и кто должен делать; прямо противоположная ситуация, когда работодатель начинает относиться к работнику не с позиций горизонтальных, а вертикальных отношений, а работник выполняет все, что ему поручает работодатель из-за страха потерять работу. Можно сколь угодно долго говорить о том, что работник в данном случае должен был уведомить работодателя о том, что работа не входит в круг его должностных обязанностей, что

Наталья Краснобаева

Hopper IT

Стратегия – это будущее компании

Hopper IT активно растет и подходит к новому витку развития. Происходит глобальная перестройка внутренних процессов, персонала. Все это занимает около 60% рабочего времени Натальи. Остальные 40% она посвящает стратегическому видению.

УП Откуда черпаете важную для развития компании информацию: о конкурентах, отрасли, бизнесе, управлении людьми?

Черпать опыт нужно у тех, кто его имеет. Поэтому я состою в нескольких комьюнити и бизнес-клубах, где собирается топ-менеджмент самых разных компаний: и по сфере деятельности, и по размеру. Стараюсь общаться с предпринимателями, которые намного крупнее и сильнее меня. Во-первых, чтобы впитать тот опыт, который они уже получили, во-вторых, чтобы не наступать на те грабли, на которые они наступали в свое время.

Много смотрю на конкурентов. Хотя это слово не очень актуально в наше время, сейчас с коллегами «по цеху» мы строим больше партнерские отношения, чем соперические. Нет уже такого, что конкуренты точат друг на друга зуб и ничего не рассказывают. С некоторыми мы тесно общаемся лично, делимся успехами и проблемами. За другими я слежу по социальным сетям или по публикациям в СМИ, в интервью с ними часто можно найти что-то полезное для себя.

Также использую источники теоретической информации, особенно в вопросах управления персоналом. Есть хорошие курсы, обучающие центры. Ну и, конечно, читаю электронные СМИ.

УП Какие сайты и форумы посещаете, какие СМИ читаете?

— Самые любимые порталы — это vc.ru и Хабр. Там большое скопление крутых экспертов, которые пишут статьи, рассказывают от первого лица о том, как они строят свой бизнес. Так как мы работаем с Битрикс24, мы состоим в чате и группе партнеров этой компании и постоянно обмениваемся информацией там.

Из стандартных СМИ — это журнал «Генеральный директор», там большое комьюнити руководителей и предпринимателей, в котором они делятся кейсами, рассказывают про управление проектами и рисками, дают экспертные рекомендации по стратегическому планированию.

Мы работаем с госсектором, поэтому естественно следим и за их порталами. Например, на ресурсах Минкомсвязи публикуют много полезной информации об IT-маневрах, преференциях для компаний из сферы информационных технологий. Анализируя информацию от государственных ведомств, можно сделать выводы о том, какие перспективы развития отрасли в стране на ближайшие 3-5 лет.

СТАРАЮСЬ ОБЩАТЬСЯ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ, КОТОРЫЕ НАМНОГО КРУПНЕЕ И СИЛЬНЕЕ МЕНЯ

УП Конференции, семинары — можно ли относиться к ним как к источникам информации?

— Любой семинар или конференция — это знакомство с новыми людьми. А каждый новый человек привносит в нашу жизнь и наше мировоззрение что-то новое. Если коммуницировать с людьми, от них можно узнать все, что угодно: кто-то расскажет кейс, кто-то поделится своей историей, кто-то подскажет, с кем лучше взаимодействовать по тому или иному вопросу.

Люди — это неисчерпаемый ресурс информации. Нужно просто уметь из каждого контакта получать для себя практическую пользу, задавать собеседнику правильные вопросы. Даже если он не из твоей области. Например, я познакомилась с HR-директором производства. Я могу узнать у него, в каких процессах они используют автоматизацию, что это им дает. С какими сложностями они сталкиваются при работе с персоналом, какие боли у них есть. Как минимум, это тренирует насмотренность. Как максимум — если ко мне придет заказчик с производственного предприятия, я буду знать, что ему предложить. Поэтому для меня семинары — это прежде всего комьюнити и только потом информационный поток.

УП Клиенты – какова их роль в этом вопросе?

— Клиенты для меня — это очень важный инфоресурс не только для того, чтобы продать им что-то, но и для собственного развития. Информация от клиента может дать толчок к развитию компании и перестройке собственных процессов.

Особенно если это крупный бизнес. Ведь «крупняк» всегда идет на шаг впереди, он уже пришел в ту точку, в которую я еще не пришла. И многое от него можно если и не использовать прямо сейчас, то взять себе «на вырост», поставить галочку, мол, это нужно применить через год.

Ну и, конечно, в случае, когда мы пытаемся договориться о проекте, без информации вообще никуда не уедешь. Если собрать с клиента недостаточно сведений, вероятно, ты не сможешь ему помочь, продать свою услугу и удовлетворить его потребности. Надо на первом этапе выяснить, какие ожидания у заказчика от проекта, как у него происходят важные для работы процессы. Если этого не сделать, ты можешь понеси серьезные убытки.

УП Как и с кем Вы анализируете важные новости и события?

— Один в поле не воин. Поэтому я люблю вынести на обсуждение с топ-менеджментом интересующую меня тему. У меня очень разносторонняя команда, поэтому каждый воспринимает информацию по-разному, смотрит на нее со своей колокольни. Мы прорабатываем тему, обсуждаем, делимся мнениями, обогащая друг друга. Также

ЛЮДИ — ЭТО НЕИСЧЕРПАЕМЫЙ РЕСУРС ИНФОРМАЦИИ

УП Что можете сказать о кандидатах, которые приходят к вам на собеседование?

— От них можно узнать много интересного о конкурентах, о том, как они решают те или иные вопросы. Периодически я сама собеседую линейный персонал, который идет к нам из интересных мне компаний.

Потому что так к ним не зайдешь, не спросишь: а как у вас? А через сотрудников это вполне реально при правильном и гигиеничном подходе. Если спросить у кандидата, как он решит кейс, скорее всего он будет транслировать то, как он решился бы в компании, из которой он пришел. Из общения с человеком становится понятно, какие там подходы, мышления и правила.

обсуждаю новости и события с партнерами, совладельцами. Да даже с друзьями, мнение которых я уважаю. Считаю, что чем больше точек зрения ты услышишь, тем больший обзор у тебя будет — ты посмотришь на ситуацию со всех сторон, а не только со своего угла.

УП Как вы относитесь к коучам? Ваше мнение о них и их пользе для бизнеса и лично для CEO?

— Признаюсь, раньше я относилась к ним достаточно скептически. На это повлиял неудачный опыт знакомых. Но однажды я рискнула и не пожалела. Это был конец года, и мне нужно было принять большое количество решений за короткий срок. И я не могла справиться с этим самостоятельно, металась и сомневалась. От коллег и дру-

зей тоже не было помощи, нужны были именно мои управленческие решения. И я обратилась к коучу, которого мне давно советовали. Квалификация тут очень важна.

По итогу, коуч очень быстро помог мне разобраться, чего именно я хочу. Не давал советов, лишь спрашивал правильные вопросы. Те, которые ты сам себе не задашь, потому что они неудобные, несвоевременные, не приоритетные. Но именно они помогают разложить все по полочкам в своей голове. Понять, как нужно поступить, чтобы сейчас прийти к результату, который нужен.

Это действительно помогло мне в кризисной ситуации, поэтому теперь я отношусь к коучам с большим уважением. Однако, все же призываю не возлагать на них излишних надежд. Не существует волшебной таблетки, которая моментально избавит от проблем. Все равно решать их только тебе и никому другому, поэтому к работе с коучем надо быть готовым.

*Наталья Краснобаева,
СЕО **Hopper IT**

С экспертом беседовал
гл.редактор УП
А. Гончаров

Организация, сопровождение и согласование: А. Чернова
anna.chernova.pr.top.personal@gmail.com

Эксклюзивно для УП Управление персоналом